Шеверев С.Н.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (НА ПРИМЕРЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ)

В условиях современной российской действительности использование традиционных методов принятия управленческих решений в сельском хозяйстве не вполне обеспечивает ожидаемого эффекта, поскольку ориентировано, в большей степени, на исправление текущих недостатков появившихся в деятельности сельскохозяйственных предприятий.

В то время как, необходим такой механизм принятия управленческих решений, в результате которого сельскохозяйственные предприятия не только бы могли своевременно реагировать на появившиеся проблемы, но и данные проблемы прогнозировать и избегать.

Использование имитационного моделирования и информационных технологий позволяет избежать недостатков в решении практических задач, так как ориентирует исследователя на критическое отношение к построенным ранее моделям, и поиск новых факторов анализа внешней и внутренней среды, влияющих на адекватность используемой модели.

В сельскохозяйственных предприятиях процесс принятия решения в основном находится на эмпирическо-интуитивном уровне. Из общего числа решений 32— 35 % принимаются на основе опыта, 25—27 % — по интуиции, 3— 5 % — исходя из общей позиции руководителя и лишь 30—35 % —на основе анализа фактов. Поэтому эффективность принимаемых управленческих решений зависит от уровня владения руководителя и специалиста АПК определенными знаниями в области подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Процесс подготовки и принятия решений в сельскохозяйственных предприятиях состоит из следующих этапов (рис. 1):

Рисунок 1. – Схема подготовки и принятия управленческих решений

Для совершенствования процесса принятия управленческих решений в сельскохозяйственных предприятиях, должны в первую очередь совершенствоваться методы и приемы стратегического планирования. Данное совершенствование возможно только на основе применения современных информационных технологий.

Для характеристики современного состояния принятия управленческих решений в сельскохозяйственных предприятиях Курской области необходимо рассмотреть показатели, характеризующие производительность труда управленческого персонала Курской области (таб. 1).

За рассматриваемый период прибыль, приходящаяся на одного служащего, подвергалась резким колебаниям, и к концу периода увеличилась более чем в 3 раза, это произошло за счет уменьшения числа служащих, за данный период.

Таблица 1. – Оплата и производительность труда управленческого персонала в сельскохозяйственных организациях Курской области.

Наименование показателя	2000г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004 г.	2004 г. в % к 2000 г.
Прибыль от реализации с.-х. продукции, млн. руб.	356,3	125,6	-429,9	22,0	366,4	102
в т. ч. на одного служащего, тыс.руб.	29,8	10,6	-36,19	2,1	114,7	> в 3 раза
на одного руководителя	80,9	27,3	-108,5	5,8	11,4	14,1
на одного специалиста	62,9	21,3	-72,4	4,3	80,1	127
Среднегодовая оплата труда одного служащего, тыс. руб.	12,2	18,0	23,7	28,6	36,3	в 3 раза
Удельный вес в прибыли %:						
- оплаты служащих	4,9	16,9	-	13,7	9,1	185

Если рассматривать, прибыль от реализации сельскохозяйственной продукции, приходящуюся на отдельные категории работников управленческого аппарата, то можно сделать вывод, что данный показатель в большей степени уменьшился по состоянию на одного руководителя, а на одного специалиста даже увеличился. Хотя, численность специалистов за рассматриваемый период снижалась более низкими темпами, чем численность руководителей, данная тенденция свидетельствует о том, что наиболее снизилась

производительность труда работников высшего звена управления сельскохозяйственными предприятиями.

За исследуемый период заработная плата работника управленческого аппарата увеличилась более чем в три раза, что свидетельствует, о возрастающей нагрузке на производство со стороны управления.

Сравнивая, прибыль от реализации сельхозпродукции с заработной платой сотрудников системы управления, то можно сделать вывод, что за рассматриваемый период удельный вес из заработной платы в прибыли увеличился почти на 85 %.

Это негативная тенденция, которая показывает: во-первых, что производительность труда управленческого персонала снижается, то есть качество принимаемых управленческих решений оставляет желать лучшего, а оплата труда неуклонно растет, во-вторых - это показывает, что у управленческого персонала отсутствует мотивация в принятии качественных и эффективных управленческих решений.

В целом, необходимо отметить, что в сегодняшний период, большинство сельхозпредприятий Курской области являются убыточными, а следовательно поэтому необходимы меры, способствующие улучшению ситуации.

Сегодня прибыльными являются лишь те предприятия, которые в сложных экономических условиях сумели эффективно использовать в своей работе основополагающие принципы современного управления, а также применять новые инструменты управления, смогли адаптировать существующую систему принятия управленческих решений к условиям рынка. Процесс принятия управленческих решений только тогда становиться полноценным и экономически обоснованным, если обеспечена возможность сравнивать фактическое состояние дел с запланированным, определять величину и причины рассогласования, оценивать влияние этих рассогласований на дальнейший ход реализации принятых решений. В соответствии с данными требованиями, целесообразно будет предложить применение схемы принятия управленческих решений для составления имитационных моделей и стратегических планов развития предприятий, представленной на рисунке 2.

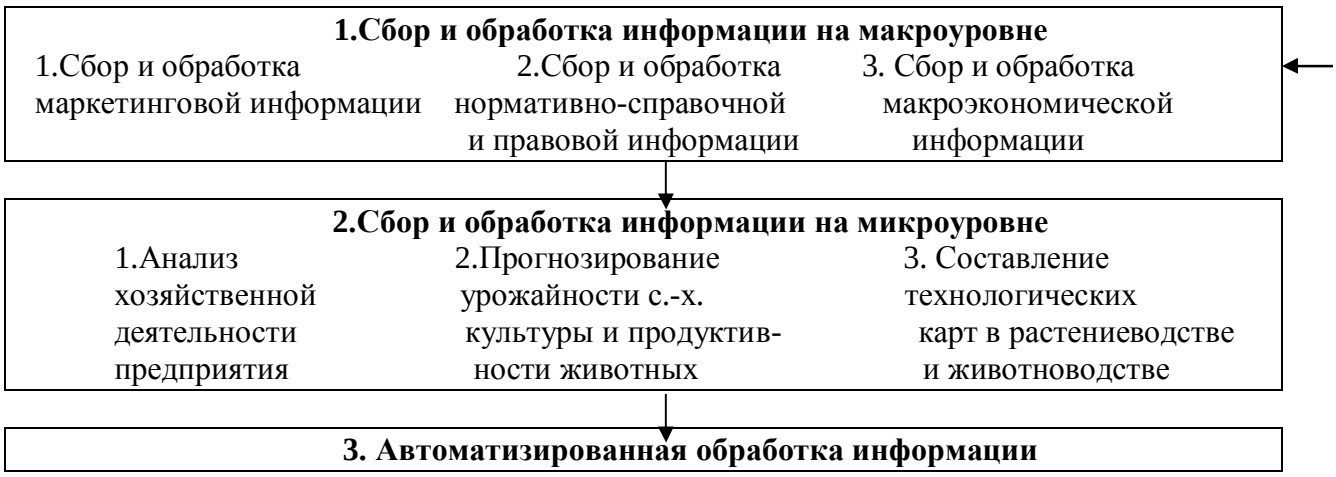

Рисунок 2. – Информационно логическая модель принятия управленческих решений в сельскохозяйственных предприятиях

Отличие данного механизма принятия управленческих решений от традиционного, сложившегося в настоящее время заключается в наличии этапа автоматизированной обработки информации. На данном этапе с помощью информационных технологий, составляется имитационная модель предприятия, результатом которой является стратегический план развития предприятия. Затем изменяются различные исходные данные, интересующие в данный момент руководство. И в результате получается несколько вариантов развития событий. При принятии управленческих решений выбирается именно тот вариант, который наиболее устраивает руководителя.

Также в данном случае необходимо внести обработку данных с помощью информационных технологий и на этапе контроля за реализацией решений. Так как в процессе реализации принятых управленческих решений возможны отклонения от запланированных показателей, и эти отклонения вносятся в стратегический план развития предприятия, при этом он уточняется и перерабатывается, руководство изучает различные сценарии развития событий и опять выбирает один оптимальный из нескольких возможных вариантов.

Исходя из того, что управленческие решения принимаются в различных исходных условиях, сельскохозяйственные предприятия Курской области были сгруппированы по уровню рентабельности основной деятельности:

1. Сельхозпредприятия с убыточностью от – 28,5% до - 7,9 %
2. Сельхозпредприятия с уровнем рентабельности от -7,9% до 12,6%.
3. Сельхозпредприятия с рентабельностью 12,6 до 33,2%.

Были выбраны следующие предприятия: СХПК «Гридасово», с уровнем рентабельности -43,6%, представляющий наиболее убыточные предприятия области, ООО Агрофирма «Гастомля» с уровнем убыточности 2%, -

представитель самой многочисленной, а, следовательно типичной группы хозяйств, а также СХПК «Комсомолец» с уровнем рентабельности 17,9%, который является представителем наиболее успешный сельскохозяйственных предприятий.

Параметры выбранных предприятий были рассчитаны с помощью пакета прикладных программ Project Expert 7.1. и были получены и проанализированы следующие результаты.

ПСХК «Комсомолец» по проектным данным к 2008 г. укрепит свое финансовое состояние и останется прибыльным. В частности рассчитанный показатель чистой прибыли имеет тенденцию к увеличению и в конце исследуемого периода составит 3,6 млн. руб. (Таб. 2)

Таблица 2 – Проектные данные отчета о движении денежных средств ПСХК «Комсомолец» (тыс. руб).

Показатели	2006 год	2007 год	2008 год
Валовый объем продаж	32 491,3	38 780,1	45 807,47
Налоги с продаж	1 299,2	1 551,9	1 832,5
Чистый объем продаж	31 192,0	37 228,2	43 974,8
Суммарные прямые издержки	24 028,9	28 926,8	34 283,9
Валовая прибыль	7 163,5	8 302,3	9 691,9
Административные издержки	31,7	35,9	38,0
Производственные издержки	212,4	233,6	257 187,2
Зарплата административного персонала	264,8	290,9	319,0
Зарплата производственного персонала	3 171,7	3 488,8	3 837,7
Суммарные постоянные издержки	3 680,7	4 048,4	4 453,2
Налогооблагаемая прибыль	3 483,8	4 254,9	5 237,4
Налог на прибыль	1 044,4	1 276,2	1 571,5
Чистая прибыль	2 438,4	2 977,6	3 666,9

ООО Агрофирма «Гастомля», Медвенского района представляет хозяйства второй группы рентабельности основной деятельности, которая является модальной. Таким образом, результаты расчетов можно будет отнести к большинству сельскохозяйственных предприятий Курской области. Предприятия данной группы убыточны, а, следовательно, нуждаются в определенных мерах по их экономическому оздоровлению.

Проанализировав параметры производства различных видов продукции, выявлено, что наиболее убыточным в данном хозяйстве является животноводство, наиболее прибыльно – растениеводство. Таким образом, увеличив на определенную величину производство продукции растениеводства, предприятие может покрыть свои убытки в животноводстве.

Расчеты произведены методом поливариантного перебора в качестве изменяемого параметра был выбран объем производства продукции растениеводства с шагом в 5%.

Рассмотрим различные сценарии развития событий. В первом случае производство зерновых культур необходимо увеличить на 5%, во втором на 10% и в третьем на 15%.(Таб. 3)

Таблица 3. Показатели эффективности различных сценариев развития ООО Агрофирма «Гастомля».

Показатели	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
Валовый объем продаж	24 083,0	25 892,8	26 063,3
Налоги с продаж	963,6	1 035,0	1 042,2
Чистый объем продаж	23 119,3	24 856,8	25 020,2
Суммарные прямые издержки	18 959,4	20 213,1	20 287,4
Валовая прибыль	4 160,9	4 642,7	4 733,8
Административные издержки	3,3	3,3	3,3
	257,3	257,3	257,3
Зарплата административного персонала	319,1	319,1	319,1
Зарплата производственного персонала	3 837,1	3 837,1	3 837,1
Суммарные постоянные издержки	4 417,7	4 417,7	4 417,7
Убытки предыдущих периодов	485,7	46,3	
Чистая прибыль	-507,8	-25,0	65,1

Таким образом, предприятие провело оценку и анализ альтернатив для принятия управленческого решения.

И проанализируем показатели деятельности ПСХК «Гридасово», относящийся к хозяйствам которые представляют собой наиболее убыточные предприятия области. Как показывают расчеты убыточность данного хозяйства к концу 2008 г. останется на уровне 40%.\

Таблица 4. - Проектные данные отчета о движении денежных средств ПСХК «Гридасово».(тыс. руб).

	2006 год	2007 год	2008 год
Валовый объем продаж	17 871,2	22 218,9	25 948,7
Налоги с продаж	714,9	888,1	1 037,3
Чистый объем продаж	17 156,3	21 329,7	24 910 ,3
Суммарные прямые издержки	14 104,4	17 528 ,2	20 527,5
Валовая прибыль	3 052,8	3 801,9	4 382,8
Административные издержки	31,7	35,9	38,0
Производственные издержки	212,4	233,6	257,2
Зарплата административного персонала	264,8	290,9	319,0
Зарплата производственного персонала	3 171,7	3 488,8	3 837,0
Суммарные постоянные издержки	3 680,7	4 048,4	4 453,5
Убытки предыдущих периодов	2 792,5	8 857,9	10 853,7
Чистая прибыль	-3 420,3	-9 104,4	-10 924,5

Из таблицы видно, что, в ПСХК «Гридасово» наблюдается дальнейшее увеличение убытков. Это свидетельствует о тяжелом финансовом положении предприятия.

В ПСХК «Гридасово» убыточны и животноводство и растениеводство. Можно сделать вывод, что данное предприятие находится в такой степени кризисной экономической ситуации, что выход из нее не возможен никакими другими мерами кроме банкротства или смены собственника.

В данном случае мы столкнулись со случаем, когда дешевле и легче провести банкротство предприятия, чем проводить различного рода экономические оздоровительные мероприятия, так как из прогнозируемых расчетов видно, что предприятие имеет устойчивую тенденцию к увеличению убыточности. В итоге можно суммировать сделанные по предприятиям выводы (Таб. 5).

Таблица 5. – Рекомендации по развитию сельскохозяйственных предприятий Курской области.

1 группа (-28,5% до -7,9 %)	2 группа (-7,9%- 12,6%)	3 группа (12,6%- 33,2%)
Смена собственника, банкротство, поиск инвестора.	Увеличение выпуска наиболее рентабельной продукции и уменьшение производства убыточной продукции, реструктуризация производства, поиск внутренних резервов.	Продолжение производственной деятельности с неизменными параметрами.

Таким образом, можно сделать вывод, что совершенствование механизма принятия управленческих решений возможно в основном во взаимо-

увязке стратегического планирования и использованием информационных технологий.

Библиографический список:

1. Адуков, Р.Х. Управление агропредприятием [Текст] : (теория, практика) /Р.Х.Адуков. – М.: ВНИЭТУСХ, 1998. – 261с.
2. Айказян, А. «В поисках совершенства управления» [Текст] / А.Айказян, Е.Нисевич // Вопросы экономики.-1997. − №2. − С.150− 156.
3. Барбашин, А.И. Экономика сельского хозяйства [Текст]: курс лекций /А.И.Барбашин. − 2-е изд. – Курск: Изд-во КГСХА, 2002. – 278с.
4. Королев, Ю.Г.Статистическое моделирование и прогнозирование [Текст]: учеб. Пособие / Ю. Г. Королев, П. М. Рабинович, Р. А. Шмойлова. - М.: МЭСИ, 1985. -103с.
5. Королёв, Ю.Б. Менеджмент в АПК[Текст] /Под ред. Ю.Б. Королёва. – М.: Колос, 2000. – 304с.
6. Маковецкий, В.В. Совершенствование управления сельскохозяйственным производством и эффективность управления [Текст]: лекция / В. В. Маковецкий. – М.: Изд-во МСХА, 1999. – 23с.